Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Transparantie- en jaarverslag Auditdienst Rijk 2013

Samenwerken en kwaliteit : een topprestatie

Samenwerken en kwaliteit: een topprestatie



Transparantie- en jaarverslag Auditdienst Rijk 2013

Samenwerken en kwaliteit: een topprestatie

April 2014

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
mw. J.M. van Zanen-Nieberg RA
T (070) 342 72 79
F (070) 342 77 01
E j.m.zanen@minfin.nl

Inhoud

Voorwoord

Voor u ligt het gecombineerde transparantie- en jaarverslag van de ADR over 2013. Hiermee leggen wij verantwoording af over de kwaliteitsbeheersing en de dienstverlening van de dienst in het eerste volle kalenderjaar dat de ADR bestond.

Vorig jaar hebben we in het transparantieverslag laten zien dat onze organisatie volop bezig is met kwaliteit. Een cruciale factor in het op peil houden en verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening is het samenwerken tussen mensen. Onze auditors zijn elke dag aan de slag om een topprestatie neer te zetten. Dat doen we niet voor ons zelf, maar om onze opdrachtgevers te ondersteunen in het neerzetten van hun topprestatie. De samenwerking tussen auditor en opdrachtgever is een belangrijk element in het creëren van meerwaarde.

De andere kant van de medaille is dat we binnen de rijksdienst te maken hebben met teruglopende budgetten. Dit stimuleert ons om creatief en innovatief te zijn. Voor de ADR kan de budgetdruk immers nooit een reden zijn om concessies te doen aan onze kwaliteit. De beroepsstandaarden eisen kwaliteit van ons en onze opdrachtgevers hebben die verwachting eveneens. Kwaliteit is essentieel voor de dienstverlening van de ADR.

De ADR is in 2013 aan de slag gegaan om meer efficiency te bereiken. Dat doen wij door goed te luisteren naar onze opdrachtgevers, door onze auditors van elkaar en met elkaar te laten leren, door meer opdrachten clusteroverstijgend aan te pakken en door een optimale mix te vinden tussen IT en mensen. We zijn daarmee een belangrijk pad ingeslagen, maar er is de komende tijd ook nog veel te doen.

J.M. van Zanen-Nieberg RA
Algemeen directeur Auditdienst Rijk

Transparantieverslag ADR 2013

1 Samenwerken en kwaliteit: een topprestatie

1 Samenwerken en kwaliteit: een topprestatie

"Ik wist dat ik hier vakwerk af moest leveren", zei een dolblije Sven Kramer na zijn gouden race op de 5000 meter in Sotsji. "En dat is me gelukt."

(De Telegraaf, 8 februari 2014)

Een topprestatie waar we met zijn allen trots op zijn. Het "vakwerk" van Sven Kramer is een combinatie van talent, samenwerking met coach en begeleidingsteam en de perfecte afstemming van het materiaal. Uiteindelijk bepaalden deze factoren het succes op het hoogste sportpodium, de Olympische Spelen.

Onze prestaties en talenten lijken in vergelijking hiermee bescheiden. Toch zijn er veel parallellen tussen de elementen die maken dat een sporter een topprestatie neerzet en de elementen die zorgen voor kwaliteit in ons werk. De auditors van de ADR leveren ook dagelijks vakwerk af.

In het transparantieverslag over 2012 is stilgestaan bij de vier dimensies van waaruit wij kwaliteit bezien: het Rijk, de opdrachtgever, het beroep en interne organisatie. Ons kwaliteitsbeleid is er op gericht om rekening te houden met al deze dimensies bij het uitvoeren van audits. Dit doen wij door:

- Het analyseren van ontwikkelingen die rijksbreed spelen, onder andere door het uitbrengen van themagerichte publicaties.
- Het inspelen op vragen van opdrachtgevers en invulling geven aan de behoefte aan zekerheid en advies.
- Het opzetten en onderhouden van een kwaliteitsbeheersingssysteem, opdat onze audits voldoen aan de beroepsnormen.
- Het ontwikkelen en faciliteren van een effectieve en efficiënte uitvoering van audits door harmonisatie, innovatie en kennisdelen.

Het kwaliteitsbeleid is voorwaardelijk en vergelijkbaar met de omstandigheden die de sporter voor zichzelf creëert: goed materiaal en de juiste trainingsomstandigheden. Voor een topprestatie is meer nodig. Dan draait het ook om de perfecte combinatie van talent en samenwerking tussen sporter en coach. Binnen de ADR spelen talent, training, het juiste materiaal voor het efficiënt en effectief kunnen uitvoeren van audits en teamwork ook een belangrijke rol.

Bij de ADR geven wij de auditor ruimte in het ontwikkelen van zijn of haar talenten. In het HRM-beleid dat we in 2013 hebben vastgesteld wordt hieraan nadrukkelijk aandacht geschonken. We geven ondersteuning in de vorm van trainingen, zoals de summercourses voor iedereen binnen de ADR. Daarnaast zorgen we dat iedereen beschikt over het juiste materiaal dat voldoet aan de beroepsregels en aan de kwaliteitseisen van de opdrachtgever. Het "materiaal" waarmee wij werken beslaat een breed spectrum van het overdragen van kennis, van het onderhouden van een Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo) tot het inzetten van IT-tools bij het uitvoeren van audits. De auditors werken altijd samen in een team. In de synergie van de verschillende talenten zit uiteindelijk onze kracht als interne auditdienst.

Figuur 1: Kwaliteit van de auditor



In dit transparantieverslag laten wij onze auditors, op alle niveaus binnen de organisatie, aan het woord. Waar zetten zij hun talent in, met als doel de vraag van de opdrachtgever zo goed mogelijk te beantwoorden? Hoe werken zij samen ten behoeve van de opdrachtgever, zowel bij de eigen opdrachtgever als interdepartementaal? Welke trainingen volgen zij om hun kennis up-to-date te houden? En op welke wijze worden zij in hun werkzaamheden ondersteund?

2 Opdrachtgever

2 Opdrachtgever

De ADR vervult de interne auditfunctie bij de departementen. De opdrachten van de ADR vinden hun grondslag in enerzijds de wettelijke taak (artikel 66 en 67 van de Comptabiliteitswet 2001) en anderzijds in de vraaggestuurde dienstverlening van het departementale management (artikel 20 en 21 van de Comptabiliteitswet 2001). Daarnaast voert de ADR de voorgeschreven onderzoeken uit voor de Europese fondsen en de eigen middelen die aan Europese Unie worden afgedragen.

"Ik droom van de ADR als partner. Eén die me scherp de waarheid vertelt over de Financiëndossiers. Eén die me helpt met alternatieven die elders al succesvol gebleken zijn. Eén die blootlegt wat tot nog toe verborgen bleef. Eén die ook onder tafel kijkt en verder dan zijn neus lang is."

Manon Leijten, SG Financiën

De behoeften van opdrachtgevers worden in kaart gebracht in gesprekken met het departementale management. Doel van deze gesprekken is om gezamenlijk te analyseren wat de belangrijkste risico's zijn die het behalen van de doelstellingen van het departement in de weg kunnen staan. Deze analyse vindt plaats vanuit een breed perspectief: niet alleen de uitvoerings- en bedrijfsvoeringsprocessen, ook de beleidsprocessen maken hiervan deel uit.

De ADR probeert de kwaliteit van de audits te verhogen door departementoverstijgend samen te werken. Deze samenwerking vindt plaats op de volgende onderwerpen:

- Onderzoeken op het gebied van rijksbrede thema's en risico's, onder andere op verzoek van de ICBR.

Inkoop is een onderwerp dat rijksbreed speelt en waar een concentratie van activiteiten plaatsvindt, bijvoorbeeld bij inkoopuitvoeringscentra en generieke voorzieningen als DigiInkoop. Een voorbeeld is de door de ICIA en de ADR gemaakte gezamenlijke aanpak die alle actoren in de inkoopketen ondersteunt en de opdrachtgevers helpt bij hun regietaak.

- Verdieping op het gebied van rijksbrede thema's en risico's aan de hand van publicaties.
- Onderzoeken op verzoek van meerdere departementen.

Een voorbeeld is het haalbaarheidsonderzoek naar een verdergaande samenwerking bij de uitvoering van de financiële administraties van Financiën, SZW en VWS. Een ander voorbeeld is het onderzoek naar de implementatie van de rijksbrede rapportage met betrekking tot de werkkostenregeling (WKR).

- Interne samenwerking en harmonisatie (vooral in het kader van de wettelijke taak), mede vormgegeven via de Rijksbrede clusters.
- Delen good practice bij één departement met meerdere departementen.

De kern van onze werkzaamheden bestaat uiteraard aan het op verzoek of vanuit de verplichtingen van de wettelijke taak ondersteunen van onze opdrachtgevers in het beheersen van hun organisatie. Hieronder staan twee voorbeelden die de samenwerking tussen auditor en opdrachtgever laten zien in het vernieuwen van onze werkwijze waardoor we nog effectiever kunnen zijn.

"De opdracht 'quick scan evaluatie stranding potvis op 29 juli 2013 en de toepassing van het protocol stranding levende grote walvisachtigen' is naar wens uitgevoerd. Het was ook prettig werken met de mensen van de ADR omdat zij veel enthousiasme toonden voor het onderwerp en de opdracht. Dit kwam ook naar voren tijdens de workshop in Leeuwarden waar de resultaten van de evaluatie werden gepresenteerd en waar alle betrokken partijen tevreden over waren."

Peter Munters, EZ, plv. directeur Natuur en Biodiversiteit

"Wij hebben het afgelopen jaar een nieuwe invulling gegeven aan onze rol ten aanzien van de SG en het audit committee. In het kader van het verbeterplan is gezamenlijk afgesproken dat wij maandelijks aan het audit committee rapporteren over de actuele stand van zaken en de risico's. Dit proces vraagt veel tijd en inspanning van het cluster, maar dit lukt ons! In maart leveren we het zevende rapport op. Het audit committee is heel positief over de nieuwe manier van werken."

Jos Looman, ADR, clustermanager VenJ

3 Organisatie gericht op kwaliteit

3 Organisatie gericht op kwaliteit

3.1 Expertise en maatwerk

De ADR kent gedeconcentreerde eenheden van auditors die op het ministerie zijn gehuisvest. De auditors in deze departementale clusters zijn op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de specifieke beleidsterreinen van het ministerie en kunnen hierdoor optimaal inspringen op vragen van de opdrachtgever (zij weten waar de opdrachtgever van wakker ligt). Dit biedt ruimte voor maatwerk. De ministeries kunnen rekenen op korte lijnen met bekende gezichten van medewerkers die weten wat er in de departementspecifieke context speelt. Daardoor is de ADR een dienst die naast de opdrachtgever staat.

De auditors in de expertiseclusters zijn specialisten op hun terrein en worden naar behoefte rijksbreed ingezet. Ook wordt vanuit de expertiseclusters gewerkt aan harmonisatie van audits. Een voorbeeld hiervan is de bundeling van de personele controle, die wordt aangestuurd vanuit het horizontale cluster Apparaatsuitgaven. De stafeenheid Kennis, Innovatie en Kwaliteit (KIK) ondersteunt de auditors in het veld en heeft de rol om de kwaliteit binnen de ADR te bewaken en te bevorderen

Het kwaliteitsbeleid van de ADR beslaat de volle breedte van de auditfunctie binnen de ADR. Naast overkoepelende, organisatiegerichte kwaliteitsbeheersings-maatregelen, geeft de ADR veel aandacht aan de kwaliteit op opdrachtniveau.

3.2 HRM-beleid als basis voor kwaliteit

De ADR is een professionele organisatie waarbij de kwaliteit van de dienstverlening bepaald wordt door de kwaliteit van onze medewerkers. Het HRM-beleid is een belangrijke pijler onder het kwaliteitsbeleid. Het geeft basis en richting aan de wijze waarop medewerkers worden gestimuleerd en gefaciliteerd om het beste uit zichzelf te halen. In 2013 is het HRM-beleid voor de ADR vastgesteld.

> "Ik zit vrolijker in de wedstrijd. Dit komt mede door de duidelijk en compacte rapportages van de ADR. Deze bieden mij niet alleen zekerheid achteraf, maar helpen mij ook met zijlicht tijdens het proces."
>
> ***Peter Veld, DG Belastingdienst***

Het HRM-beleid is gericht op de professionaliteit van medewerkers, zowel vakinhoudelijk als klantgericht. Dit komt ook tot uitdrukking in onze kernwaarden:

- *Trots op je vak en de ADR*
- *Betrokken bij de opdrachtgever en het Rijk*
- *Uitdagend in het innoveren van werkwijzen en opdrachten*

3.3 Kwaliteitsbeleid op opdrachtniveau

Het kwaliteitsbeleid op opdrachtniveau start bij het helder en scherp krijgen van de vraag van de opdrachtgever en het vastleggen van de uitgangspunten van de opdracht in een opdrachtbevestiging. Dit is vooral een belangrijk moment voor vraaggestuurde audits. Hiervoor is relatiemanagement cruciaal. Binnen de wettelijke taak of andere controleopdrachten vindt vooraf vaak afstemming plaats in zogenoemde pre-auditmeetings.

Tijdens de uitvoering van de opdracht vindt uiteraard overleg plaats binnen het team om de voortgang te monitoren en te bewaken, de werkzaamheden op elkaar af te stemmen en de bevindingen te bespreken en te wegen. Ook met de opdrachtgever vindt regelmatig overleg plaats, zowel incidenteel (naar aanleiding van de opdracht) als in structurele overlegvormen.

Voor de wettelijke taak heeft elk cluster een coördinatie/wegingsoverleg met alle betrokken projectleiders. Doel van dit overleg is om belangrijke bevindingen met elkaar te delen en conclusies te trekken. De rol van projectleider kan – afhankelijk van de complexiteit en het strategisch belang van de opdracht – op verschillende niveaus worden ingevuld. Uitgangspunt is dat de projectleider voor de wettelijke taak (één van) de clustermanager(s) van het departementale cluster is.

Naast de borging en bewaking van kwaliteit van de uitvoering van de opdracht door de projectleider, wordt elke opdracht beoordeeld door een tweede auditor die geen onderdeel heeft uitgemaakt van het opdrachtteam. Deze opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) wordt uitgevoerd tijdens de opdracht en voordat het (concept)rapport word uitgebracht of de controleverklaring wordt getekend.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een uitgebreide opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling en een beperkte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling. De uitgebreide opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling is verplicht voor de wettelijke taak en voor opdrachten die worden uitgevoerd in het kader van de regeling grote projecten. Bij alle overige opdrachten die leiden tot een schriftelijke rapportage wordt minimaal een beperkte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling uitgevoerd. De beperkte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling houdt in dat de kwaliteitsbeoordelaar de opdrachtbevestiging en het rapport bekijkt. Bij een uitgebreide OKB is de OKB-er al betrokken bij het plan van aanpak. Op basis van risico-inschatting wordt bepaald of voor opdrachten buiten de wettelijke taak en de regeling grote projecten een uitgebreide kwaliteitsbeoordeling nodig is.

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling is van toepassing op alle opdrachten die de ADR uitvoert en leiden tot een rapport (assurance en non-assurance, wettelijke taak en vraaggestuurde dienstverlening).

Figuur 2: Kwaliteit in het auditproces



3.4 Talentvolle auditors leveren samen kwaliteit

Talent

De auditors van de ADR zijn goed opgeleid, sociaal vaardig, professioneel gedreven en in hoge mate persoonlijk betrokken bij de uitoefening van hun beroep/functie. De auditors beschikken over gespecialiseerde kennis die hij of zij blijvend ontwikkelt en uitdraagt. Veel medewerkers zijn aangesloten bij een beroepsorganisatie zoals de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors (NOREA). Bovendien is de ADR groepslid van het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA/NL). Het lidmaatschap van één of meer beroepsorganisaties helpt de auditor bij het op peil houden van de kwaliteit van de beroepsuitoefening, onder andere door het verplicht volgen van permanente educatie.

De ADR geeft ook ruimte aan talent van buiten door middel van het eigen programma voor audit trainees. In dit programma worden starters in twee jaar opgeleid tot volwaardige en breed inzetbare auditors. Hiervoor volgen zij naast hun reguliere opleiding een op maat gemaakt opleidingsprogramma. In 2013 zijn er negen nieuwe trainees gestart met het traineeprogramma 2013-2015. Alle zeven trainees die het programma 2011-2013 hebben gevolgd, zijn inmiddels in vaste dienst van de ADR getreden.

Training

De ADR stelt hoge eisen aan de professionaliteit van de medewerkers. Daaraan is verbonden dat we vanuit de ADR het verkrijgen en onderhouden van deze professionele status op een gedegen en uitgebalanceerde manier faciliteren. Ons opleidingsbeleid stelt ons in staat om de dienstverlening die de opdrachtgevers van ons verwachten ook daadwerkelijk waar te maken. Het opleidingsbeleid geldt voor alle medewerkers binnen de ADR.

Figuur 3: Training auditors 2013



De auditors volgen enerzijds opleidingen vanuit de verplichtingen die het beroep stelt. Anderzijds wil de ADR vanuit de ontwikkelingen in de rijksdienst dat alle medewerkers zich verder ontwikkelen als proactieve, politiek sensitieve, klantgerichte en communicatief vaardige auditors. Het opleidingsbeleid omvat zowel vakgerichte opleidingen ter ondersteuning van de beroepsuitoefening als opleidingen gericht op het ontwikkelen van vaardigheden, houding en gedrag. In samenwerking met de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering is de leerroute, waarin opleidingen per functieniveau en niveau van de beroepsontwikkeling worden aangeboden, in 2013 herijkt. Deze leerroute ondersteunt de auditors bij het doorlopen van hun carrièrepad.

Het delen van kennis en ervaringen op het gebied van de ADR-speerpunten toezicht, keteninrichting, verandermanagement en IT is verwerkt in de ADR-brede summercourse die in 2013 voor het eerst is gehouden. Daarin hebben we ADR-brede ontwikkelingen en aandachtspunten met elkaar gedeeld. De summercourse is bijgewoond door alle medewerkers van de ADR, zodat iedereen volledig is aangesloten op deze thema's en de achtergronden daarbij.

Daarnaast is het belangrijk dat ADR-medewerkers ook op andere vlakken, op een laagdrempelige manier, van elkaar kunnen leren. In 2013 heeft de ADR daarom meegedaan aan de (landelijke) train-je-collega-week. In deze week zijn (kosteloos) meer dan 100 ADR-medewerkers door collega's getraind in tal van korte werkgerelateerde cursussen over onder andere het gebruik van een enquête-tool, motivational interviewing, lean management, creatieve technieken, relaties beheren, 'haal meer uit Outlook' en time management.

"Een sterk punt vind ik dat de lijnen binnen het controleteam kort zijn; er vindt tijdig overleg en sturing plaats. Een verbeterpunt vind ik dat er meer communicatie moet zijn met andere controleteams omdat er vaak veel raakvlakken zijn."

Mitchel van den Bosch, ADR, stagiair

Team

Alle opdrachten van de ADR worden uitgevoerd in teamverband. Hierdoor worden de talenten, kennis en kunde van de diverse auditors zo optimaal mogelijk gebruikt om samen bij te dragen aan goed resultaat voor de opdrachtgever. De teamsamenstelling wordt mede gebaseerd op de onderzoeksvraag. De projectleider zorgt ervoor dat het team de kennis en expertise heeft om de vraag van de opdrachtgever te kunnen beantwoorden. Ook uit het oogpunt van kwaliteit wordt gekeken naar de samenstelling van het team. Medewerkers met een verschillende grondhouding in één team bevorderen de professioneel-kritische houding waarmee een opdracht wordt uitgevoerd en vormen daarmee een belangrijk aspect voor de kwaliteit.

Materiaal

Een belangrijk onderdeel in de toolkit van de auditor van de ADR is het Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo). In het HARo zijn voor de diverse opdrachttypen die de ADR vervult de vaktechnische uitgangspunten weergegeven, met als basis de actuele beroepsregels van de diverse beroepsorganisaties. Alle standaarden van de NBA, NOREA en IIA/NL zijn in het HARo bij de onderscheiden opdrachttypen verwerkt. Daarbij is ook rekening gehouden met de practice notes die horen bij de standaarden van INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions, het internationale samenwerkingsverband van rekenkamers). Om de uniforme werkwijze praktisch toe te passen, zijn in het HARo diverse standaardformulieren en modellen opgenomen. Het HARo zorgt voor eenheid van opvatting en uniformiteit in wijze van planning, uitvoering en rapportering over de volle breedte van de auditfunctie. In 2014 zal het elektronisch dossiersysteem TeamMate een belangrijke rol gaan vervullen in het ondersteunen van de auditor, met standaardwerkprogramma's die per opdracht op maat zijn te maken.

3.5 Fundamentele beginselen en onafhankelijkheid

De ADR heeft te maken met gedrags- en beroepsregels van de beroepsorganisaties voor auditors. De fundamentele beginselen (ethische normen) zijn: professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, en vertrouwelijkheid. De medewerkers van de ADR houden zich bij alle opdrachten aan deze beginselen. Kort gezegd betekent dit dat van de auditors van de ADR wordt verwacht dat zij zich houden aan de wet- en regelgeving, eerlijke en oprecht optreden, zich bij hun afwegingen niet ongepast laten beïnvloeden, deskundig zijn en hun werk nauwgezet, grondig en tijdig uitvoeren.

De NBA heeft op 1 januari 2014 een nieuwe Verordening gedrags- en beroepsregels voor accountants (VGBA) en een nieuwe Verordening betreffende de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) vastgesteld. De VGBA wijkt in essentie niet af van de eerdere regels. Om daadwerkelijk objectief te kunnen optreden, moet een accountant zowel in “wezen” als in “schijn” onafhankelijk zijn. Dit betekent dat de accountant over zijn bevindingen moet rapporteren zonder inmenging en ongepaste beïnvloeding van degene waarover wordt gerapporteerd (uiteraard wel na hoor en wederhoor over de juistheid van de feiten).

De nieuwe onafhankelijkheidsregels in de ViO behandelen onder meer situaties van samenloop van dienstverlening (combinatie van controle of assurance met overige diensten). Voor de ADR leidt dit niet tot grote veranderingen ten opzichte van de “oude” regelgeving. Aandachtspunt is en blijft dat samenloop van assurance-opdrachten met overige dienstverlening (zoals advisering) kan leiden tot een bedreiging als gevolg van zelftoetsing. De vraag is met andere woorden: kan de auditor nog wel objectief oordelen over een object waarover hij zelf heeft geadviseerd?

Een belangrijk nieuw element in de ViO is de periodieke interne roulatie van individuele auditors over opdrachten/objecten als een maatregel om te voorkomen dat de onafhankelijke oordeelsvorming van de auditor wordt aangetast door langdurige betrokkenheid. Het mobiliteitsbeleid van de ADR sluit daarbij aan, waarbij ook rekening wordt gehouden met het belang van het behouden van een goede kennis van de organisatie waar wij onze werkzaamheden verrichten. Wij streven naar een optimale balans tussen “afstand houden” en “betrokkenheid”.

3.6 Relaties en samenwerkingverbanden

De ADR speelt een belangrijke rol op het gebied van (overheids)auditing. De relaties van de ADR binnen de overheid en in onderwijs, wetenschap, kantoren en beroepsorganisaties spelen daarin een belangrijke rol. Hiermee wordt kennis en ervaring uit de buitenwereld naar binnen gehaald en is de ADR in staat om in een vroegtijdig stadium in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Anderzijds levert de ADR een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het vakgebied, bijvoorbeeld door functies in besturen en commissies, docentschap, gezaghebbende publicaties en participatie in nationale of internationale (vaktechnische) projecten.

In 2013 is de ADR onder andere betrokken geweest bij de totstandkoming van de nieuwe gedrags- en onafhankelijkheidsregels van de NBA. Deze nieuwe regels moeten leiden tot verandering van gedrag en verbetering van de reputatie van de accountant. Voor de ADR is van belang dat wij voldoende invloed hebben, zodat rekening wordt gehouden met specifieke overheidsaspecten.

De ADR is ook betrokken bij diverse overlegorganen binnen de overheid, zoals de stuurgroep grote ICT-projecten en het Overlegplatofrm Jaarverslaggeving in de Publieke Sector. Hier kan de ADR aan de voorkant een bijdrage leveren aan de sturing en beheersingsvraagstukken die spelen. In 2013 zijn de bestaande relaties bestendigd en waar nodig verder uitgebreid.

Figuur 4: Samenwerking en allianties



> "Per 1 januari 2014 zijn de nieuwe gedrags- en onafhankelijkheidsregels van de NBA van kracht geworden. Als lid van het bestuur van de NBA ben ik op bestuurlijk niveau mede verantwoordelijk geweest voor de afstemming met stakeholders en de besluitvorming in de ledenvergadering van de NBA. Via het adviescollege beroepsreglementering en de subcommissie Ethiek zijn onze collega's Thomas van Tiel en Pieter van Nes betrokken geweest bij de voorbereidingen. Wij kunnen hierdoor als ADR invloed uitoefenen op aspecten die voor het Rijk van belang zijn."
>
> ***Paul Scholte, directeur ADR***

Voorbeelden van deze samenwerking zijn:

- De ADR is vertegenwoordigd in het bestuur van de NBA, NOREA, IIA en KOA.
- Medewerkers van de ADR nemen deel in commissies en werkgroepen van alle beroepsorganisaties en zijn betrokken bij het geven van onderwijs aan auditors op diverse universiteiten.
- De ADR overlegt structureel met de Algemene Rekenkamer en directie Begrotingszaken van het ministerie van Financiën.

3.7 Kwaliteitstoetsing

De ADR beschikt over een stelsel van kwaliteitsbeheersingsmaatregelen, dat voldoet aan de eisen van de beroepsorganisaties. Onderdeel van dat stelsel is dat jaarlijks intern het kwaliteitsstelsel wordt getoetst (interne kwaliteitstoetsing: IKT). Voor de externe toetsing van de kwaliteit is de ADR aangesloten bij het samenwerkingsverband kwaliteitsonderzoek overheidsaccountants (KOA). KOA is geaccrediteerd door de NBA om voor de aangesloten accountantsafdelingen het periodiek onderzoek en het vervolgonderzoek uit te voeren op basis van de bepalingen van de Verordening Kwaliteitstoetsing van de NBA. In de loop van dit jaar voert de KOA de toetsing bij de ADR uit. Over de uitkomsten daarvan zullen wij in het volgende transparantie- en jaarverslag rapporteren.

In de interne kwaliteitstoetsing die de ADR in 2013 heeft verricht is geëvalueerd of de kwaliteitsbeheersingsmaatregelen effectief zijn geweest. Verder is via dossieronderzoek de naleving van de maatregelen in de praktijk getoetst.

De uitkomst van de interne kwaliteitstoetsing is dat de ADR de regels van de beroepsorganisatie op een adequate wijze heeft verwerkt in het Handboek Auditing Rijkoverheid. De regels van de beroepsorganisaties hebben onder meer betrekking op onafhankelijkheid, rollen en verantwoordelijkheden en opdrachtaanvaarding. In 2014 zal de werking van de organisatorische maatregelen van het kwaliteitsbeleid nader aandacht krijgen in de interne kwaliteitstoetsing. Het dossieronderzoek van de interne kwaliteitstoetsing 2013 betrof een selectie van 24 opdrachten, verdeeld over de diverse opdrachten binnen de ADR (wettelijke taak, vrijwillige controles, overige Assurance op zowel financieel als IT-gebied, overeengekomen specifieke werkzaamheden en onderzoeksopdrachten).

Uit de dossieronderzoeken blijkt dat er sprake is van een werkend kwaliteitsbeleid, met uitzondering van de uitvoering van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB). De conclusie luidt dat van de 24 dossiers uiteindelijk in 17 gevallen de OKB inhoudelijk voldoende was uitgevoerd en dat in de andere 7 gevallen de OKB onvoldoende was uitgevoerd.

Naast de uitvoering van de OKB zijn in individuele dossiers nog een aantal andere bevindingen geconstateerd, die meer incidenteel van aard zijn (kwaliteit dossiervorming, evaluatie gedragsregels, intake en opdrachtbevestiging, kwaliteit controleplannen wettelijke taak).

De uitkomsten van de interne kwaliteitstoetsing zijn besproken in het MT van de ADR. Een aantal noodzakelijke verbeteracties is al in 2013 in gang gezet, zoals het traject om de controleplannen meer te harmoniseren en verbeteren.

Langs de weg van implementatie van TeamMate willen we een kwaliteitsverbetering bereiken in het gehele auditproces. Zo zal de dossiervorming en de centrale registratie van uitgevoerde opdrachten verbeterd worden door het gebruik van TeamMate. De in TeamMate vastgelegde standaardwerkprogramma's helpen de auditor straks met de vaktechnische kaders voor verschillende opdrachten. Daarnaast willen wij in de loop van 2014 workshops organiseren om het inzicht in de vaktechnische kaders voor de verschillende soorten opdrachten te versterken. Hierbij zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan het belang van de intake, de opdrachtbevestiging en de (tijdige) inschakeling van de OKB.

4 Harmonisatie, innovatie en kennisdelen

4 Harmonisatie, innovatie en kennisdelen

4.1 Harmoniseren ten behoeve van een uniforme kwaliteit

De ontwikkelingen binnen de rijksdienst kennen een hoog tempo, waarbij onzekerheden en risico's niet kleiner worden. Dit houdt in dat de auditfunctie, nog meer dan voorheen, goed bij de tijd moet blijven en zichzelf steeds moet vernieuwen. Het proces van productverbetering, waarbij de opdrachtgever centraal staat, is een continu proces. In dit proces is ook ruim aandacht voor standaardisatie en uniformering, zodat de kwaliteit van de uitvoering van opdrachten voor alle opdrachtgevers gelijk is. Daarnaast is harmonisatie een middel om efficiënter te kunnen werken.

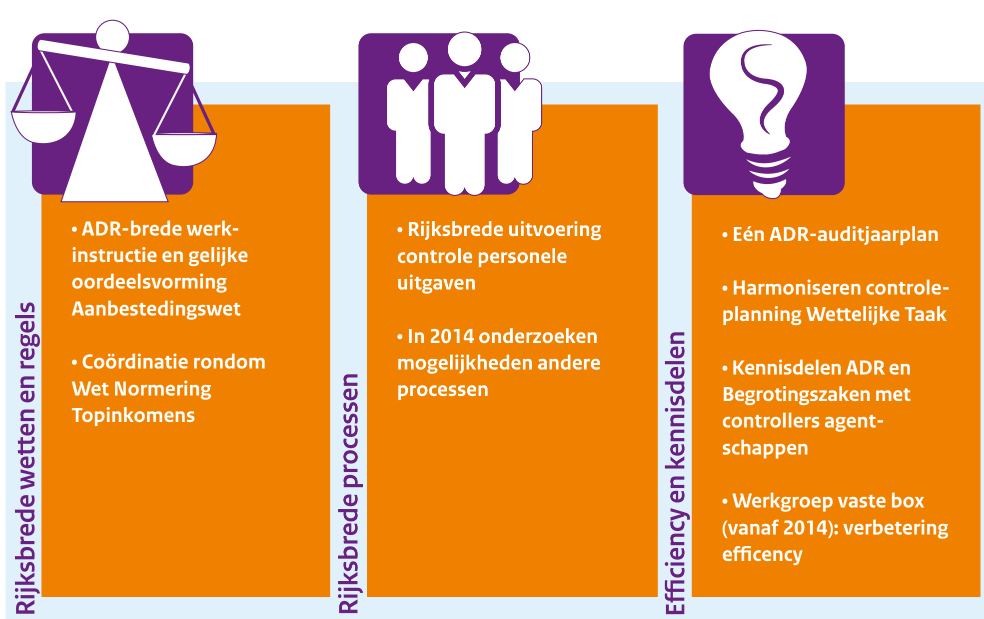
> "In de module 'risks and controls' van TeamMate is per (standaard)proces een database ontwikkeld met mogelijk voorkomende risico's en daarbij behorende beheersmaatregelen. Deze module kan zowel worden toegepast in de audits ten behoeve van de wettelijke taak, alsmede bij vraaggestuurde audits. De database helpt de auditor een proces bij de opdrachtgever op eenzelfde wijze te beoordelen als bij andere opdrachtgevers."
>
> ***Thomas van Tiel, ADR, clustermanager Buitenlandse Zaken***

Standaardisatie van de werkprocessen binnen de ADR is (mede) vormgegeven in het Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo). Met de uitrol van TeamMate in mei 2014 zullen de werkprocessen per soort opdracht worden ondersteund met werkprogramma's. Harmonisatie sluit maatwerk niet uit. Er blijft dus altijd ruimte voor de specifieke omstandigheden van de opdrachtgever.

In 2013 zijn we op het gebied van harmonisatie en uniformering aan de slag gegaan met een aantal onderwerpen, waarbij er drie pijlers zijn te onderkennen:

- Uniformering is nodig vanwege rijksbreed geldende regels.
- Uniformering en harmonisatie zijn nodig, gezien de rijksbrede uitvoering van processen.
- Harmonisatie is gewenst, vanwege efficiencyvoordelen en kennisdelen.

Figuur 5: Harmonisatie en uniformering



Rijksbrede regels

In het kader van de implementatie van de nieuwe Aanbestedingswet heeft een werkgroep van de ADR een uniforme werkinstructie en vaktechnische lijn ontwikkeld. Hierdoor is er binnen de ADR één meetlat waarlangs de inkopen van de departementen worden beoordeeld. Ten aanzien van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de ADR geadviseerd over de nadere duiding van deze wet en was de ADR betrokken bij het meedenken over mogelijke oplossingsrichtingen van de in 2013 gebleken uitvoeringsproblemen.

Rijksbrede processen

In het controlejaar 2013 is de controle op de personele uitgaven rijksbreed op uniforme wijze uitgevoerd. Naast standaardisatie en harmonisering van de aanpak, heeft de weging van bevindingen op gelijke wijze plaatsgevonden. Hierdoor is de controle op aantoonbare wijze meer efficiënt ingevuld en is de kwaliteit verbeterd. Voor 2014 wordt verwacht dat die positieve trend kan worden doorgetrokken, wellicht ook naar andere financiële stromen. Er zijn al stappen gemaakt om in ieder geval de inkopen die lopen via de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) via een gezamenlijke aanpak te gaan beoordelen.

Efficiency en kennisdelen

Voor het auditjaarplan 2014 is het gezamenlijk proces dat in 2013 is gestart om te komen tot één auditplanning voor de hele ADR verder doorgetrokken. Belangrijk element in het auditjaarplan 2014 is de vaste box, waarbij de uren voor de wettelijke taak zijn gebundeld. Deze systematiek moet leiden tot efficiencywinst.

In het voorjaar van 2013 zijn intervisiebijeenkomsten georganiseerd om de controleplannen voor de (wettelijke) controle van de begrotingshoofdstukken verder te harmoniseren, gericht op een verdere kwaliteits- en efficiencyverbetering. Hieruit voortvloeiende acties, zoals een workshop over significante risico's, zijn in 2013 deels al opgepakt en zullen verder worden uitgevoerd onder regie van de werkgroep vaste box (zie paragraaf 2.1 van dit jaarverslag).

Een voorbeeld van harmonisatie aan de hand van kennisdelen zijn de overleggen die zijn georganiseerd door de directie Begrotingszaken van het ministerie van Financiën en de ADR over verslaggevingsonderwerpen met de controllers van agentschappen. Doel van deze overleggen is het uitwisselen van kennis en het ontwikkelen van een meer uniforme lijn binnen het Rijk.

4.2 Innovatieve producten en technieken ondersteunen kwaliteit

Voortdurend nieuwe ontwikkelingen op vak- en organisatiegebied volgen en in de eigen organisatie toepassen: daar staat we bij de ADR voor. Innovatie betekent vernieuwen op het terrein van producten, processen, werkwijzen, communicatie en gedrag met als doel te komen tot een zich voortdurend verbeterende dienstverlening aan onze opdrachtgevers. Dit betekent dat we open staan voor nieuwe (andere) manieren van denken en doen. Van iedere auditor wordt verwacht dat hij/zij de ruimte pakt om innovatie binnen bestaande opdrachten en projecten op te pakken (niet steeds de traditionele weg bewandelen, durf het eens anders te doen qua aanpak en communicatievormen).

"Vanuit de accountancy zijn we vaak geneigd om terug te kijken, terwijl een proactieve handelwijze juist steeds belangrijker wordt. Wij gaan investeren op het gebied van IT om aan de benodigde vraag te kunnen voldoen. Op dit moment is de ADR een organisatie met diverse mensen met verschillende en vaardigheden. Deze diversiteit willen wij ook in de toekomst behouden. We zullen ons gaan bewegen binnen een dynamische omgeving en de organisatie op de kaart zetten, binnen en buiten de rijksoverheid."

Winfried Beekmans, directeur ADR

Bij innovatie gaat het om:

1. Vernieuwen van de dienstverlening van de ADR (nieuwe producten).

2. Vernieuwen van de werkwijzen die wij toepassen (systeemgericht, kortcyclisch, aan de voorkant, samenwerking zoeken met opdrachtgevers, inzet nieuwe audittools, breed samengestelde multidisciplinaire teams, etc.).

3. Ontwikkelen en beschrijven van lijnen waarlangs de ADR aan innovatie inhoud geeft (wijze van mobiliseren van creativiteit, wijze van kanaliseren en prioriteren van innovatieactiviteiten, werken met pilots, experimenteren, etc.).

In gesprek met de opdrachtgever over innovatie

Om de vraag van de opdrachtgever naar diens tevredenheid te kunnen beantwoorden, ontstaat in toenemende mate behoefte aan nieuwe auditmethoden en -technieken en aan nieuwe producten die in nauw overleg en afstemming met de opdrachtgever worden ontwikkeld. Steeds vaker blijkt dat de opdrachtgever behoefte heeft aan iets anders dan een standaardaudit die wordt afgesloten met een rapport. Dat doet de ADR door andere werkvormen te gebruiken waarmee beter en sneller kennis uit de organisatie in onderzoek zelf kan worden gehaald. Voorbeelden zijn control risk self assessments (CRSA's) en evaluatie van verandertrajecten via zogeheten tijdlijnsessies die door de ADR worden gefaciliteerd. De notie dat cultuur en gedrag in een organisatie vaak sterker bepalend zijn voor de uitkomsten van veranderprocessen dan regels en procedures leidt tot een toenemende vraag naar gedragsaudits. Een specifiek onderdeel daarvan is het onderzoek naar de 'ongeschreven regels' van de organisatie. Al deze vormen van onderzoek worden uitgevoerd met of in nauwe samenspraak met de opdrachtgever. Dat geldt eveneens voor de wijze van rapporteren. Ook die komt vaker in de vorm van een presentatie, een foto of tekening of een game die met de organisatie van de opdrachtgever wordt gespeeld.

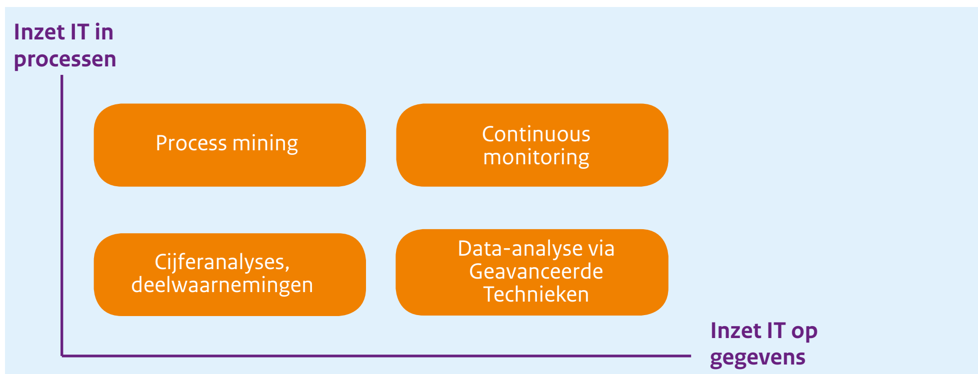
Een goed voorbeeld van productontwikkeling met de opdrachtgever zijn de performance audits die de ADR bij shared service-organisaties (SSO's) gaat uitvoeren in opdracht van de projectdirecteur Herinrichting governance bedrijfsvoering Rijk (SGO5). In 2013 heeft de ADR bij de SSO's P-Direkt, SSC-ICT, FMH en het Expertisecentrum Organisatie en Personeel, een inventarisatie uitgevoerd naar de kritieke prestatie-indicatoren die deze SSO's met opdrachtgevers zijn overeengekomen en welke informatie ze verstrekken over de kwaliteit van de dienstverlening. De uitkomsten van deze inventarisatie worden ls handvat gebruikt voor de verdere ontwikkeling van de performance audits die in 2014 zullen worden uitgevoerd.

De ADR zorgt er voor dat de benodigde competenties, vaardigheden en kennis ten aanzien van innovatieve werkwijzen breed in de organisatie aanwezig zijn en onderhouden worden. Ook worden nieuwe ontwikkelingen gevolgd om die waar zinvol toe te kunnen passen in de auditpraktijk. De ADR wil immers ook in de toekomst state-of-the-art dienstverlening kunnen aanbieden.

Innovatieve technieken

Een voorbeeld van vernieuwende werkwijze is de toenemende inzet van tooling voor data-analyse en process mining. De verdergaande digitalisering leidt ertoe dat de afhankelijkheid van applicaties en IT-infrastructuren steeds groter wordt. De inzet van tools voor van data-analyse en process mining maakt het mogelijk om gerichte analyses uit te voeren om inzicht te krijgen hoe processen daadwerkelijk verlopen en of mogelijke risicovolle transacties zijn uitgevoerd. Deze analyses zijn niet alleen ondersteunend aan onze wettelijke taak, maar richten zich ook op de performance van het managementcontrolsysteem van de opdrachtgever. Controles die wij met deze tooling uitvoeren zijn onder meer gericht op daadwerkelijk doorbroken functiescheidingen, mogelijk dubbel betaalde facturen, inkopen die niet Europees zijn aanbesteed en het binnen 30 dagen betalen van facturen.

Figuur 6: Inzet IT



In 2013 is de inzet van tools voor data-analyse door de ADR verder uitgebreid en toegepast bij onder meer de ministeries van Economische Zaken, Buitenlandse Zaken, Defensie en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In 2014 zijn wij voornemens om in de verdere uniformering van onze auditaanpak het gebruik van deze tooling te intensiveren. Daarnaast streven we in samenwerking met DG Rijksbegroting naar een versteviging van de interne controlefunctie door meer inzet van tools voor data-analyse. In 2013 zijn we hiermee gestart met de voorbereidingen. In 2014 beginnen we met een pilot bij DigiInkoop.

Ruimte geven aan innovatie

Het MT van de ADR onderkent het belang van een innovatieve en creatieve organisatie. Daarom hebben inmiddels al 44 ADR-collega's de training tot 'ynnovator' gevolgd ('Ynnovate' is een stichting die tot doel heeft innovatie en creativiteit binnen de overheid te stimuleren). Daarnaast zijn er binnen onze organisatie ook een aantal 'tigers' werkzaam, zij hebben een gelijksoortige training gevolgd als de 'ynnovators'. Samen vormen zij het facilitatorsnetwerk binnen de ADR. Het doel van het facilitatorsnetwerk is om een bijdrage te leveren *in het werk* door creatieve technieken en methodes toe te passen in onderzoeken en audits.

ADR-facilitators worden op verschillende vlakken ingezet. In principe kunnen facilitators overal worden ingezet waar op een creatieve manier naar oplossingen kan worden gezocht. In 2013 zijn facilitators bij opdrachtgevers ingezet bij onder andere het begeleiden van risicoanalyses van SZW, Agentschap NL en de douane, bij fusietrajecten bij OCW en bij het faciliteren van workshops in het kader van SGO5-projecten. Ook intern zijn diverse sessies georganiseerd, zoals de ideeënsessie controleplannen, (verplichte) fraudesessies en ten behoeve van de ontwikkeling van het strategietraject van de ADR.

4.3 Kennismanagement

Voor de ADR is het cruciaal om te beschikken over actuele kennis van de diverse opdrachtgevers en over kennis van het auditvak in al zijn disciplines. Zo kan de ADR de kwaliteit van de dienstverlening borgen en toegevoegde waarde aan de opdrachtgever leveren. De ADR hanteert als uitgangspunt dat het een vanzelfsprekendheid is dat kennis en ervaring in het dagelijkse werk worden gedeeld tussen de collega's.

Om kennis binnen de ADR beter te delen hebben wij in 2013 een aantal gerichte acties uitgevoerd. Zo zijn er twee 'communities of practice' op het gebied van informatiebeveiliging en agentschappen gestart, is het kennisplein ADR verder ingericht en is het gebruik van kenniskaarten door de ADR-medewerkers actief gestimuleerd. De ADR heeft in 2013 een groot aantal conferenties en lunch- en netwerkbijeenkomsten georganiseerd om kennis en ervaring te delen over specifieke thema's en actuele onderwerpen zoals keteninrichting, frauderisico's, de invloed van gedrag en cultuur bij intern toezicht, de nieuwe Aanbestedingswet, batenmanagement en intellectueel kapitaal. De door de ADR in 2013 georganiseerde rijksbrede dagen voor IT- en operational auditors zijn ook dit jaar weer druk bezocht door geïnteresseerden van binnen en buiten de ADR. De thema's van die dagen (veranderingen en uitdagingen voor de IT-auditor en hervormingsagenda Rijk) sluiten aan bij de behoefte van de ADR om nieuwe inzichten te verwerven en breed te delen.

"De medewerkers van de ADR beschikken gezamenlijk over heel veel kennis en expertise. Het is een uitdaging voor de ADR te zorgen dat deze kennis toegankelijk is. Het is belangrijk dat medewerkers elkaar kunnen vinden en weten van welke kennis zij gebruik kunnen maken. Het creëren van meerwaarde door de aanwezige kennis te verbinden. Dit is een ontwikkeling die gaande is, maar dit moet nog in de organisatie ingebed worden."

Anouk Marcelis, ADR, auditor cluster VenJ

Bij het delen van kennis en ervaring is gebleken dat gedrag een essentiële factor is. Uit een intern onderzoek naar de ongeschreven regels bij het delen van kennis zijn belangrijke inzichten naar voren gekomen. Zo is duidelijk geworden wat de drijfveren van mensen zijn om daadwerkelijk kennis te delen en welke belangrijke rol de waardering voor kennisdeling heeft. In 2014 zullen concrete vervolgstappen worden uitgevoerd om met deze inzichten het kennismanagement binnen de ADR op een nog hoger plan te tillen.

Jaarverslag ADR 2013

1 Rijksbrede thema's en publicaties

1 Rijksbrede thema's en publicaties

In ons jaarplan 2013 hebben wij vier rijksbrede thema's voor 2013 benoemd:

- toezicht op publieke organisaties;
- keteninrichting;
- transitie bij veranderprocessen;
- afhankelijkheid van IT-systemen.

In het voortgangsbericht ADR hebben wij de stand van zaken per september 2013 beschreven. Voor elk thema is een werkgroep opgericht als bindende factor.

1.1 Toezicht op publieke organisaties

De ADR ziet binnen het thema "Toezicht" rijksbrede risico's als gevolg van schaalvergroting, samenvoeging van taken en behoefte aan andere, meer effectieve vormen van toezicht. In 2013 heeft de ADR bijvoorbeeld geadviseerd over de minimale eisen van het financieel toezicht op organisaties die een publiek belang dienen.

Daarnaast heeft de ADR een toetskader ontwikkeld ten behoeve van accounthouders bij het ministerie van VWS. Dit toetskader gaat in op de inrichting van de sturing- en toezichtrelaties tussen het departement en de organisatie op afstand. Het kader geeft de accounthouders handvatten om het toezicht te verbeteren.

Tot slot heeft de ADR in samenwerking met één van zijn opdrachtgevers het aspect 'cultuur en gedrag' als element van 'goed' toezicht in een werkconferentie nader uitgediept. Daarbij waren toezichthouders betrokken uit het onderwijsveld, uit de zorg en van de woningbouwcorporaties.

1.2 Keteninrichting

In 2013 zijn verschillende activiteiten uitgevoerd om het jaarplanthema keteninrichting vorm te geven, vooralsnog zijn dit activiteiten binnen de eigen organisatie geweest.

Om te beginnen is een inventarisatie gedaan naar ervaringen en kennis over ketens bij de departementale clusters van de ADR. Op deze uitvraag kwam een grote diversiteit aan informatie over – en kennis van ketens en ervaringen met ketenaudits. Het blijkt dat er binnen de ADR regelmatig sprake is van een vraag naar onderzoeken binnen bestaande ketens. Voorbeelden zijn de jeugd-, de strafrecht- en de vreemdelingenketen, en samenwerkingsverbanden zoals de bedrijfsvoering.

Om in kaart te brengen welke ketens (afhankelijkheden) van belang zijn bij de diverse opdrachtgevers, en wat dit betekent voor onze rol als auditor hebben wij bij een aantal clusters pilotbijeenkomsten gehouden. Deze bijeenkomsten hadden tevens het doel om de bewustwording van dit thema bij de ADR medewerkers te vergroten en om uit de kennis en ervaring die binnen de ADR aanwezig is rode draden te verzamelen.

Naast de uitvraag en pilotbijeenkomsten hebben we een 'starterskit' ontwikkeld voor de auditor die te maken heeft met een ketenaudit. Deze toolkit bevat handvatten voor een auditor bij het opzetten en uitvoeren van een ketenaudit.

1.3 Transitie bij veranderprocessen

In 2013 zijn een aantal initiatieven ondernomen zoals het organiseren van een expertmeeting en een quick scan op onderzoeken die door de ADR zijn uitgevoerd op dit werkgebied.
Er is geconstateerd dat er binnen de ADR veel verschillende onderzoeken plaatsvinden en plaats hebben gevonden vanuit diverse perspectieven en ten behoeve van verschillende rijksonderdelen.

Zo is de ADR bij meerdere verandertrajecten binnen de Belastingdienst betrokken. Het gaat daarbij zowel om infrastructurele projecten (zoals de vervanging van meer dan 30.000 werkplekken vanwege het 'end of life' zijn van Windows XP) als de incorporatie van nieuwe wet-geving. De tendens hierbij is dat de ADR, met behoud van een onafhankelijke rol, steeds eerder in de uitvoering van deze trajecten wordt betrokken. Dit sluit aan op de door de ADR gewenste proactieve rol. Voor de ondersteuning van interne sturing wordt vaak gekozen voor kortcyclische onderzoeken met aangepaste, pragmatische rapportagevormen.

Ook bij de reorganisatie van Rijkswaterstaat (RWS) is de ADR betrokken op verschillende momenten en vanuit meerdere perspectieven. Ook hier verschuift de rol van de ADR steeds verder naar de voorkant van het proces.

In 2014 zal via een masterclass 'het managen van veranderprocessen' gevolgd door een werkconferentie de verbinding worden gelegd tussen verschillende perspectieven en de veranderende rol van de ADR. Het uitwisselen van kennis en ervaring door experts binnen en buiten de ADR speelt een grote rol bij zowel de masterclass als de werkconferentie. Hierbij wordt een olievlekwerking beoogd.

1.4 Afhankelijkheid van IT-systemen

De rijksoverheid wordt steeds compacter en digitaliseert snel; veel primaire en bedrijfsvoeringsprocessen zijn inmiddels volledig gedigitaliseerd. Het is een uitdaging om in deze 'big data' de informatie te traceren die we nodig hebben in onze audits.

De toenemende compactheid van de rijksoverheid zien we terug in de consolidatie van de datacenters en in de standaardisatie en uniformering van bedrijfsvoeringsprocessen in shared service-organisaties (SSO's). We werken steeds meer plaats-, tijd- en apparaat-onafhankelijk en we willen altijd en overal bij onze e-mail en gegevens kunnen. De verdergaande digitalisering leidt ertoe dat de afhankelijkheid van applicaties en IT-infrastructuren steeds groter wordt. Omdat processen in ketens met elkaar zijn verbonden en gegevens worden hergebruikt, is de betrouwbaarheid van de data van essentieel belang. De technieken om de data te ontsluiten en te beveiligen, veranderen als gevolg van de veranderende behoeften van de burgers en ambtenaren. De ADR volgt deze ontwikkelingen op de voet.

Voor de periode 2013-2015 zijn focusgebieden benoemt, waar wij onze aandacht voornamelijk op richten. In 2013 is, gezien de trends, gekozen voor de focusgebieden IT-projecten, digitale veiligheid, sourcing, en continuous auditing en monitoring.

Figuur 7: Focusgebieden IT



Wij hebben diverse onderzoeken uitgevoerd binnen deze vier focusgebieden, zoals het jaarlijks rapport grote IT-projecten aan BZK, webscans en DigiD-assessments, onderzoek naar planning-en-controlcyclus en ondersteunende analysewerkzaamheden ten behoeve van de controle bij OCW en RIVM.

> "De ADR is goed bereikbaar en laat meer dan in het verleden zien waar de dienst een meerwaarde kan leveren door van tevoren bij processen te worden betrokken. Met het boekje over systeemverantwoordelijkheid, samengesteld in nauwe samenwerking met DGOBR, laat de ADR zien dat het analyseren van thema's die rijksbreed spelen goed kan vanuit de rijksbrede blik die de ADR heeft."
>
> ***Peter Welling, BZK, wnd. DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk***

1.5 Overkoepelende publicaties

Aansluitend bij de rijksbrede thema's hebben wij in 2013 een viertal overkoepelende publicaties op A6-formaat uitgebracht in de reeks "De ADR over …":

- Over de Auditdienst Rijk (hierin is ook aan de rijksbrede thema's aandacht besteed);
- IT op orde: van onbewust risico's lopen naar bewust risico's nemen;
- Systeemverantwoordelijkheid: naar maatwerk per systeem;
- SiSa en single review: beter beheer met minder lasten;
- Operational audit: ons antwoord op uw vraag.

Alle uitgebrachte boekjes zijn als interactieve pdf te downloaden van de ADR-pagina op Rijksportaal. Gedrukte exemplaren kunnen worden opgevraagd bij het secretariaat van de ADR. De oplageaantallen van de boekjes staan in tabel 1.

Tabel 1: Oplageaantallen uitgebrachte A6-boekjes ADR

Titel	Oplage
Over de Auditdienst Rijk	1.700
IT op orde	650
Systeemverantwoordelijkheid	450
SiSa en single review	250
Operational audit	500
Totaal	**3.550**



2 Ontwikkelingen ADR

2 Ontwikkelingen ADR

2.1 Harmonisatie en nieuwe systematiek voor planning en sturing

Na bespreking in de SG-commissie en het SG-overleg van de voorstellen voor een nieuwe systematiek voor planning en sturing vanaf 2014, is de ADR aan de slag gegaan om deze nieuwe systematiek verder uit te werken. Kern van de nieuwe werkwijze is dat wij voor de 'vaste vraag' de zaken voortaan ADR-breed oppakken. Planning en sturing spelen zich voor de 'vaste vraag' dan

dus niet langer uitsluitend in de kolommen van de ministeries en binnen de clusters van de ADR af. De vaste vraag betreft jaarlijks terugkerende producten, waarop maar beperkt invloed kan worden uitgeoefend door de opdrachtgevende ministeries. De uren die nodig zijn voor de producten die onder de 'vaste vraag' vallen, zetten wij vanaf 2014 in op basis van een ADR-brede afweging binnen de uren die daarvoor voor alle ministeries in totaliteit zijn geraamd. Knelpunten daarbinnen vangen wij ADR-breed op. Bij bijzondere omstandigheden of grote veranderingen binnen de rijksdienst kan zich de situatie voordoen dat het niet meer mogelijk is om de vaste vraag met de beschikbare capaciteit van de 'box vaste vraag' te realiseren. Op dat moment gaan wij het gesprek aan met de eigenaar van de ADR (de secretaris-generaal van Financiën) of de SG-commissie. Zie voor een verdere toelichting op deze nieuwe systematiek voor planning en sturing het jaarplan ADR 2014 (hoofdstuk 2).

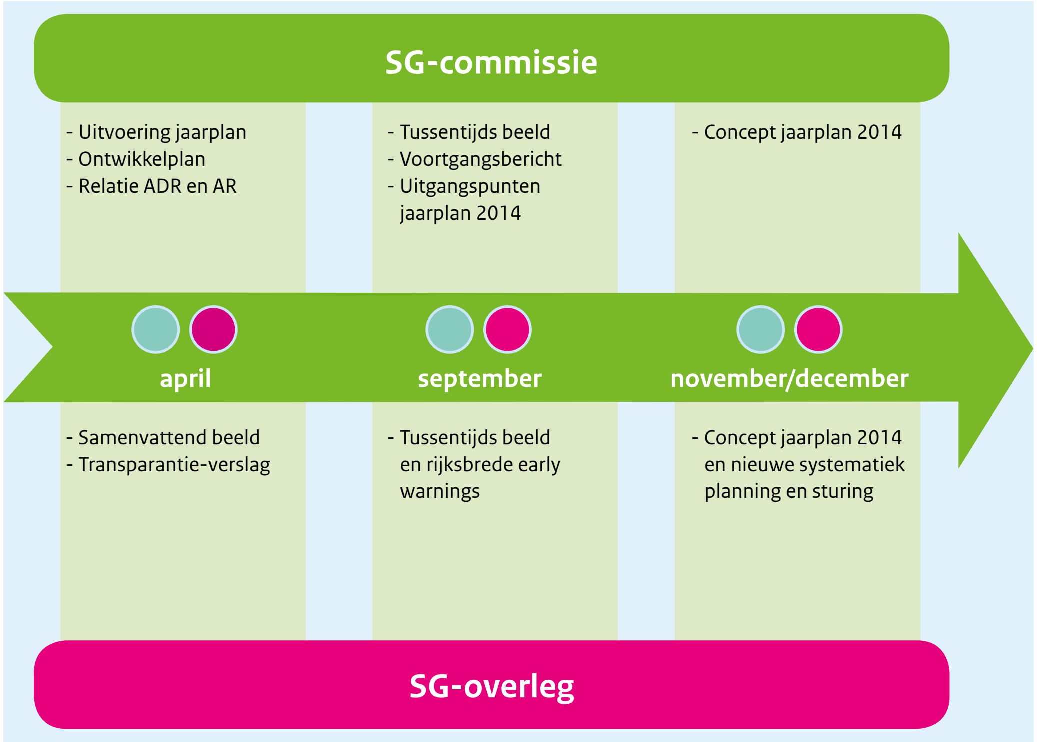
Het onderscheid dat vanaf 2014 wordt gemaakt tussen vaste vraag en variabele vraag vervangt het onderscheid dat in het verleden werd gemaakt tussen wettelijke taak en vraaggestuurde dienstverlening. De scheidslijnen tussen deze begrippen lopen niet parallel. De producten die voortvloeien uit de wettelijke taak maken weliswaar alle deel uit van de 'box vaste vraag', maar de box bevat ook producten uit de oude categorie vraaggestuurde dienstverlening (zie verder het jaarplan ADR 2014, figuur 3). De variabele vraag is dus beperkter dan de vraaggestuurde dienstverlening. Dit komt omdat jaarlijks terugkerende producten zijn ondergebracht in de 'box vaste vraag' (door standaardisering en harmonisering kan hier efficiencywinst worden geboekt).

Op 5 december 2013 kwamen alle clustermanagers van de ADR bijeen om te bespreken hoe het beste aan de nieuwe werkwijze invulling kan worden gegeven. Besloten werd hiertoe naast een overkoepelende werkgroep onder voorzitterschap van de algemeen directeur ADR een drietal subwerkgroepen in te stellen: de subwerkgroep werkwijze en planning (welke spelregels spreken we af voor sturing en beheersing van de 'box vaste vraag'?), de subwerkgroep uitvoering (hoe bereiken we efficiencywinst bij de uitvoering van de opdrachten uit de 'box vaste vraag'?), en de subwerkgroep communicatie (hoe zorgen we ervoor dat alle medewerkers zich optimaal betrokken voelen en eenduidig geïnformeerd worden?). Deze werkgroepen zijn enthousiast aan de slag gegaan, hebben elk een plan van aanpak gemaakt en zullen hun producten in het voorjaar van 2014 opleveren. De implementatie van de te maken afspraken vraagt meer tijd. Er is daarbij ook sprake van samenloop met diverse al lopende acties, zoals het harmoniseren van de controleplanning en de controleaanpak via de inrichting van dossiers in TeamMate (uitrol voorzien op 1 mei 2014, zie hierna onder 2.3). Uiteraard vergt het uniformeren van werkprocessen en het realiseren van efficiencywinst een traject dat verder gaat dan 2014 en dus doorloopt in de jaren daarna. Daarvoor is ook nodig dat er met de ministeries eenduidige afspraken worden gemaakt over de tijdige oplevering van de door ons te controleren jaarstukken en de daaraan te stellen eisen ('prepared by client').

2.2 Bijeenkomsten SG-commissie ADR in 2013

In de SG-commissie ADR hebben de SG's van Financiën, BZK, IenM en VWS zitting en voeren zij overleg met de algemeen directeur van de ADR. In 2013 is de SG-commissie drie keer bijeengekomen.

Figuur 8: bijeenkomsten SG-commissie



Op 10 april 2013 werd onder meer gesproken over de stand van zaken wat betreft de uitvoering van het jaarplan van de ADR voor 2013, het ontwikkelplan van de ADR voor de periode 2012-2014, de relatie tussen de ADR en de Algemene Rekenkamer en de verschillen tussen de inzet van auditcapaciteit van de ADR bij de verschillende ministeries. Op 17 april 2013 was de algemeen directeur aanwezig in het SG-overleg om een toelichting te geven op de notitie over de hoofdlijnen van de samenvattende auditrapporten over 2012 (rijksbreed beeld) en om het transparantieverslag van de ADR over 2012 te presenteren.

Op 18 september 2013 stonden op de agenda van de SG-commissie het tussentijdse beeld 2013 (rijksbrede early warnings), het voortgangsbericht over de uitvoering van het jaarplan ADR in de eerste helft van 2013, en de uitgangspunten voor het jaarplan ADR 2014. Op de middag van diezelfde dag presenteerde de algemeen directeur van de ADR het rijksbrede tussentijdse beeld in het SG-overleg. Evenals eerder in het jaar het geval was met de notitie over de hoofdlijnen samenvattende rapporten, was de algemeen directeur ADR vervolgens ook aanwezig in de vergadering van het IOFEZ om het tussentijdse beeld 2013 en de daarin opgenomen early warnings te bespreken.

Op 21 november 2013 tot slot besprak de SG-commissie het concept van het jaarplan ADR 2014, dat vervolgens op 11 december 2013 op de agenda stond van het SG-overleg. Daarbij werd in het bijzonder gesproken over de nieuwe systematiek voor planning en sturing van de ADR.

2.3 **Bedrijfsvoering, ICT en invoering TeamMate**

Het is niet geheel gelukt om in 2013 alle bedrijfsvoeringsprocessen van de ADR volledig te hebben ingeregeld; naar het zich laat aanzien kan dit in de tweede helft van 2014 worden afgerond. De managementinformatie voor wat betreft de bedrijfsvoering is op dit moment ook nog niet geheel geoptimaliseerd. Naar verwachting is in de tweede helft van 2014 de gewenste stuurinformatie beschikbaar.

In de laatste maanden van 2013 heeft het voormalige SSO/ICT, nu genaamd SSC ICT Haaglanden, de ICT-dienstverlening van de ADR overgenomen. In 2013 is het informatieplan geïmplementeerd. Per 1 mei 2014 is de implementatie van TeamMate voorzien.

2.4 **Ontwikkelagenda, HRM-beleid en medewerkerstevredenheid**

Ontwikkelagenda

In het organisatie- en formatierapport van de ADR is nadrukkelijk aangegeven dat de ADR zich als organisatie verder ontwikkelt. Hiertoe is een meerjarig ontwikkelplan opgesteld, dat als infographic is weergegeven in figuur 9.

Figuur 9: Ontwikkelplan ADR 2012-2014



Voor de implementatie van het ontwikkelplan 2012-2014 heeft de ADR een overzicht van resultaatgebieden opgesteld, waarin acties zijn benoemd op het terrein van de doorontwikkeling van de organisatie. Deze acties hebben betrekking op de inrichting en sturing van de ADR (structuur van de organisatie) en op het optimaliseren en uniformeren van de werkprocessen (planning, bedrijfsvoering, ICT, HRM, kennis, innovatie en kwaliteit). De meeste acties uit het overzicht zijn inmiddels afgerond. Openstaande acties zijn er op dit moment nog op het terrein van de bedrijfsvoering, ICT en invoering TeamMate (zie paragraaf 2.3) en de uitwering van het HRM-beleid (zie hieronder). Na de zomer van 2014 zal de ADR worden geëvalueerd. Hierbij zal de tussenbalans worden opgemaakt in de vorm van een toekomstgerichte beoordeling, die is gericht op de verdere doorontwikkeling van de ADR.

HRM-beleid

In 2013 is invulling gegeven aan de totstandkoming van het HRM-beleid. In het tweede kwartaal van 2013 is het HRM-beleid vastgesteld en is gestart met de uitwerking van de volgende onderwerpen:

- strategisch personeelsplan;
- vlootschouw (in februari 2014 heeft voor het eerst een vlootschouw plaatsgevonden, zowel kwantitatief als kwalitatief);
- opleidingsbeleid en -agenda;
- vacature- en mobiliteitsbeleid;
- interne communicatiestrategie.

Medewerkerstevredenheid

In 2013 heeft de ADR voor het eerst een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) laten uitvoeren. Het MT van de ADR heeft vervolgens een proces ontwikkeld voor het analyseren van de uitkomsten daarvan, het maken van een verbetervoorstel en het bespreken van de resultaten van het MTO binnen de ADR. Het is belangrijk dat er tijd beschikbaar is voor het delen en bespreken van de resultaten: wat bedoel je met zo'n score, wat zegt het, waar doen we het al goed, waar zien we kansen?

Er zijn allereerst sessies georganiseerd voor managers, waarin het onderzoeksbureau een presentatie van de uitkomsten heeft verzorgd, die een eerste analyse gaf van het ADR-brede beeld. De clustermanagers zijn vervolgens met een praktisch werkboek binnen hun cluster aan de slag gegaan. In de portefeuille- en clusteroverleggen is de analyse gedeeld en is er gebrainstormd over wat er al goed gaat, en wat er beter kan. De analyse is ook besproken met de OR.

> "Als MT-lid vind ik het belangrijk om te luisteren naar signalen vanuit de organisatie. Daarnaast wil ik zichtbaar zijn op de werkvloer en goed bereikbaar zijn voor onze medewerkers. Waarbij onze medewerkers durven te praten en vragen te stellen, zodat zij niet blijven rondlopen met kwesties en ik hierdoor de mogelijkheid krijg om de steun te bieden, waar nodig is, op het moment dat het nodig is"
>
> ***Winfried Beekmans, directeur ADR***

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek is een top drie van aandachtspunten naar voren gekomen.

1. *Werkdruk*
   De werkdruk binnen de ADR is vooral het eerste kwartaal van het jaar zeer hoog. De uitstroom van collega's levert een hogere werkdruk op die niet altijd kan worden opgevangen. In het tweede kwartaal van 2014 worden vacatures opengesteld waarmee de werkdruk voor een deel kan worden verminderd. Verder wordt in 2014 door de invoering van de 'box vaste vraag' beter gepland, wordt er gericht aandacht besteed aan interne mobiliteit en een eerlijker verdeling van de werkdruk.

2. *Toekomstonzekerheid*
   De ADR wordt kleiner. Vanuit de strategische visie 2012 en het strategisch personeelsplan wordt deze opgave gerealiseerd. Hierbij worden de medewerkers nauw betrokken, maar dat levert ook een onzeker gevoel op. We investeren in effectieve communicatie en eerlijk verwachtingenmanagement. Daarbij is het management altijd bereikbaar voor vragen, suggesties en overleg.

3. *Communicatie*
   Interne communicatie is een structureel aandachtspunt. De situatie bij ADR, waar veel medewerkers op locatie werken, vraagt om transparante en effectieve communicatie. We hanteren het tweerichtingsverkeer, communicatie is de verantwoordelijkheid van elke manager en elke medewerker. De ontwikkeling van een communicatiekalender voor alle aspecten van communicatie is een van de prioriteiten voor 2014.

Vanuit de werkgroep HRM worden in 2014 verbeteracties uitgewerkt.

2.5 Aansluiting auditdiensten VenJ en Defensie

De auditdienst van het ministerie van Veiligheid en Justitie is op 1 mei 2013 aangesloten bij de ADR. De auditdienst van het ministerie van Defensie is op 1 april 2014 toegetreden.

3 Opgeleverde producten, urenallocatie en budgetrealisatie

3 Opgeleverde producten, urenallocatie en budgetrealisatie

In 2013 heeft de ADR in totaal bijna 800 producten opgeleverd. In tabel 2 is dit per ministerie aangegeven.

Tabel 2: aantal opgeleverde producten per ministerie in 2013

Ministerie	Aantal opgeleverde producten		
	eerste halfjaar	tweede halfjaar	totaal
Algemene Zaken	6	2	8
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	17	29	46
Veiligheid en Justitie	29	12	41
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst	32	4	36
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	30	30	60
Financiën	33	39	72
Infrastructuur en Milieu	45	24	69
Economische Zaken	136	188	324
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	51	27	78
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	19	7	26
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	20	7	27
Totaal	**418**	**369**	**787**

In tabel 3 is de urenrealisatie 2013 weergegeven in relatie tot de planning die was opgenomen in het jaarplan ADR 2013. In deze cijfers zijn de uren externe inhuur begrepen.

Tabel 3: overzicht urenrealisatie 2013 in totaal (incl. externe inhuur)

Ministerie		Uren 2013
	Planning 2013	Realisatie 2013
Algemene Zaken	2.340	3.094
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	42.800	35.331
Veiligheid en Justitie	44.050	43.752
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst	41.560	44.856
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	64.800	64.821
Financiën	126.500	128.248
Infrastructuur en Milieu	77.100	75.100
Economische Zaken	117.490	116.787
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	58.100	49.418
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	44.600	42.314
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	18.000	19.695
Totaal volgens jaarplan 2013	637.340	
Correctie voortgangsbericht	-/- 24.565	
Totaal	**612.775**	**623.416**

Opmerking 1

In de planning zijn de volgende uren tussen ministeries onderling verschoven: 550 uur van BZK naar SZW vanwege overdracht ‘integratie’ (wettelijke taak) en 2.500 uur van BZK naar VenJ vanwege overdacht ‘migratiefondsen’ (werkzaamheden Europese Unie).

Opmerking 2
Zoals wij in september 2013 in ons voortgangsbericht hebben aangegeven, waren bij het opstellen van het jaarplan 2013 nog niet de exacte cijfers beschikbaar over de definitief door de ministeries aan de ADR overgedragen formatie en budgetten. Voorts bestond er op dat moment geen duidelijk beeld over de opbrengstverplichtingen van de ADR. Daarom hebben wij in het voortgangsbericht aangegeven dat de in het jaarplan voor 2013 vermelde urenaantallen neerwaarts moesten worden bijgesteld met in totaal 24.566 uur.

Uit tabel 3 blijkt dat voor sommige ministeries meer uren zijn besteed dan begroot en bij andere juist het omgekeerde. De belangrijkste achterliggende oorzaken van deze verschillen zijn:

- de correctie die in september 2013 is doorgevoerd bij de opstelling van het voortgangsbericht;
- bij een aantal clusters lag de feitelijke bezetting in 2013 onder de formatie (vooral vanwege medewerkers die zijn vertrokken en niet vervangen);
- er was achteraf bezien sprake van een te krappe urenplanning voor de wettelijke taak (er waren extra werkzaamheden nodig, bijvoorbeeld omdat de eindejaarstrajecten meer tijd vroegen dan voorzien) dan wel een te ruime planningo (gerealiseerde efficiencywinst);
- er zijn controlewerkzaamheden naar voren gehaald of juist doorgeschoven naar het volgende jaar;
- er zijn door medewerkers overuren gemaakt die niet (in alle gevallen) zijn verantwoord in het systeem voor tijdregistratie;
- er zijn meer of minder uren aan externe inhuur ingezet dan in het jaarplan gebudgetteerd;
- er zijn meer of minder uren besteed aan opdrachten die aan de opdrachtgever zijn doorberekend.

De uren voor onderzoek op interdepartementaal verzoek zijn hoger uitgevallen dan in het jaarplan was begroot, omdat hierin de werkzaamheden voor Logius volledig zijn opgenomen (dit was vroeger een betaalde opdracht). Daar zijn met betrekking tot DigiD, Digipoort en DigiD-assessments veel werkzaamheden verricht.

Voor de opdrachten ten behoeve van de Europese Unie geldt het volgende. Voor EFRO zijn aanzienlijk meer auditactiviteiten uitgevoerd om tekorten in de beheersing bij de managementautoriteiten te compenseren. Voor EVF moesten in opdracht van de Europese Commissie en conform de Europese regelgeving extra audits worden uitgevoerd. Het aantal bevindingen was groter dan in voorgaande jaren en de afwikkeling daarvan vergde aanzienlijk meer tijd. Voor ESF zijn minder projectaudits uitgevoerd. Deze werkzaamheden konden worden verschoven naar 2014. Daarmee kwam capaciteit vrij die kon worden ingezet voor de controle van EFRO en EVF.

Van belang is verder dat er in 2013 nog geen sprake was van één ADR-breed systeem voor urenregistratie. Er waren verschillende (al dan niet geautomatiseerde) systemen van tijdverantwoording, die niet alle tot dezelfde kwaliteit van informatie over de urenbesteding hebben geleid.
Per 1 januari 2014 is dit opgelost met de invoering van de module voor tijdschrijven in TeamMate.

De flexibiliteit waarmee de ADR in 2013 de beschikbare uren heeft ingezet om de producten voor alle opdrachtgevers te kunnen realiseren, loopt vooruit op de systematiek ‘box vaste vraag’ die in 2014 is ingevoerd (zie paragraaf 2.1 van dit jaarverslag). Op deze manier hebben wij onze capaciteit ingezet op de terreinen waar dit het meest noodzakelijk was en waar dit de hoogste meerwaarde heeft opgeleverd.

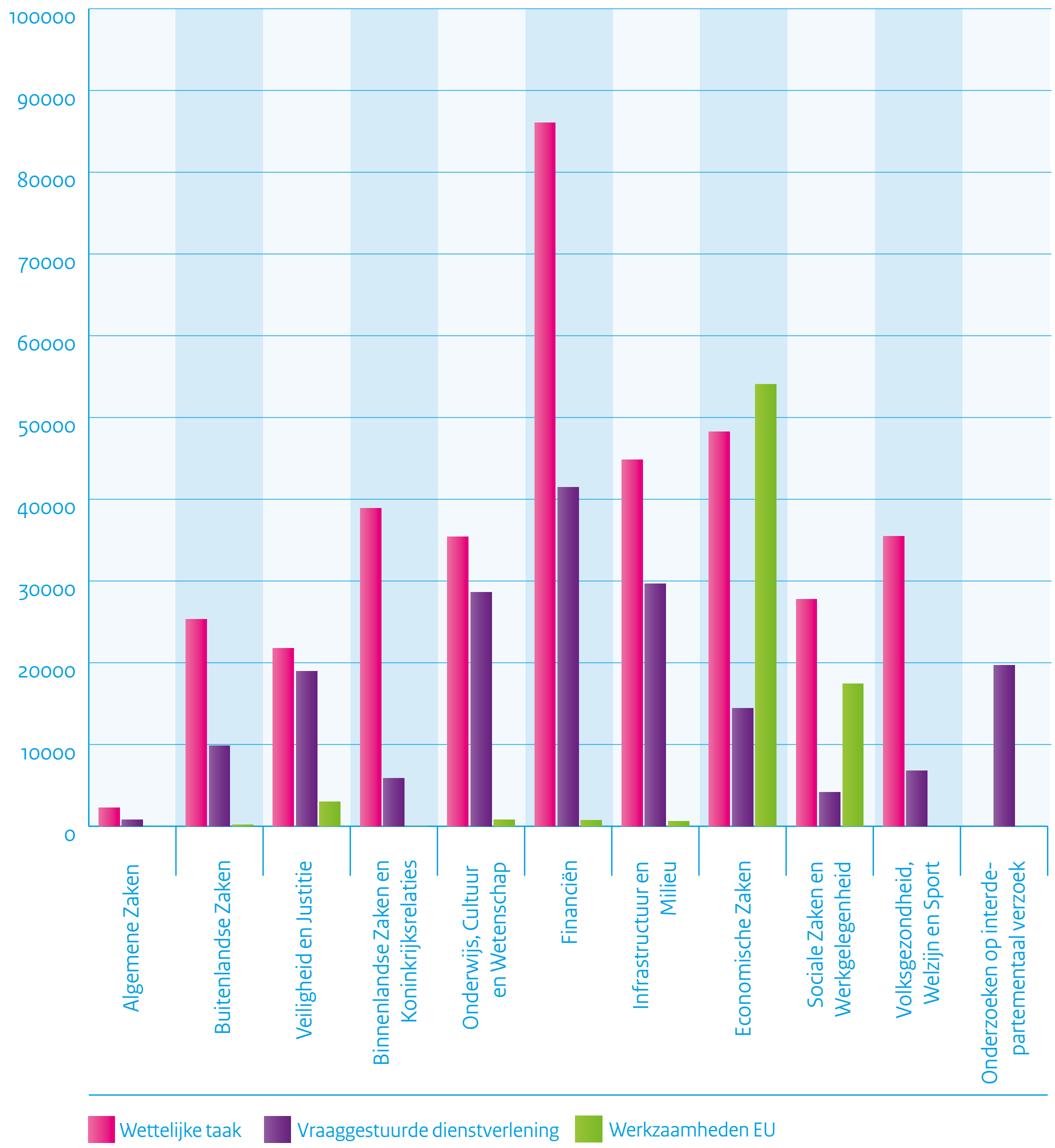
Per ministerie ziet de realisatie van de uren in 2013 er als volgt uit:

Tabel 4: overzicht urenbesteding 2013 per ministerie

Ministerie	Gerealiseerde uren 2013			
	Wettelijke taak	Vraag-gestuurde dienstverlening	Werkzaamheden Europese Unie	Totaal
Algemene Zaken	2.277	817	0	3.094
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	25.300	9.869	162	35.331
Veiligheid en Justitie	21.802	18.938	3.012	43.752
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst	38.928	5.888	40	44.856
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	35.426	28.615	780	64.821
Financiën	86.052	41.466	730	128.248
Infrastructuur en Milieu	44.838	29.665	597	75.100
Economische Zaken	48.241	14.460	54.086	116.787
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	27.793	4.164	17.461	49.418
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	35.501	6.813	0	42.314
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	0	19.695	0	19.695
Totaal	**366.158**	**180.390**	**76.868**	**623.416**
	58,8%	28,9%	12,3%	100%

-

Figuur 10: Staafdiagram urenbesteding 2013 per ministerie



De stand van zaken betreffende de realisatie van het uitgaven- en ontvangstenbudget van de ADR blijkt tot slot uit tabel 5.

Tabel 5: overzicht realisatie uitgaven- en ontvangstenbudget 2013

bedragen in miljoen €	Jaarplan 2013	Bijgestelde begroting 2013	Realisatie 2013
Loonkosten personeel	58,3	48,4	47,4
Kosten personele exploitatie (opleiding, etc.)	4,6	3,6	2,8
Inhuur externen	3,4	3,5	4,6
Totaal personele uitgaven	66,3	55,5	54,8
Uitgaven ICT	0,5	0,5	0,6
Materiële uitgaven	3,2	3,3	2,6
Totaal uitgavenbudget ADR 2013	**70,0**	**59,3**	**58,0**
Totaal ontvangstenbudget ADR 2013	**4,9**	**5,7**	**5,6**

De cijfers in het jaarplan 2013 waren inclusief de budgetten van de auditdiensten van VenJ en Defensie (voor het gehele jaar). Dit verklaart grotendeels het verschil in het totale uitgavenbudget.

its | ADR | Kwaliteit | Opdrachtgever | Kennis
Medewerkers | Kwaliteitsbeleid | Opdrachten
erlening | Rijk | Professionals | Onderzoeken
Organisatie | Ontwikkeling | Departementen
Vettelijk | Vraaggestuurd | Onafhankelijkheid
Eén | Transparant | Betrokken | Audits | ADR
aliteit | Opdrachtgever
Kennis | Medewerkers
tsbeleid | Opdrachten
Dienstverlening | Rijk
| Professionals | Onderzoeken | Organisatie
| Departementen | Wettelijk | Vraaggestuurd
ankelijkheid | Eén | Transparant | Betrokken
its | ADR | Kwaliteit | Opdrachtgever | Kennis
Medewerkers | Kwaliteitsbeleid | Opdrachten
erlening | Rijk | Professionals | Onderzoeken
Organisatie | Ontwikkeling | Departementen
Vettelijk | Vraaggestuurd | Onafhankelijkheid

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00